

*SITUACION DEL SUBSECTOR DE FOTOCOPIADO DE
LA CIUDAD DE SANTA MARTA D.T.C.H.*

DJANGO MARLES PEREZ OCHOA

*UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA D.T. C.H.*

2003

*SITUACION DEL SUBSECTOR DE FOTOCOPIADO DE
LA CIUDAD DE SANTA MARTA D.T.C.H.*

DJANGO MARLES PEREZ OCHOA

Directora

*MELBA YEPES SANCHEZ
Administradora de Empresas – Especialista en Finanzas*

*UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA D.T.C.H.*

2003

Nota de aceptación

Melba Lpez Sánchez
Director

[Signature]
Jurado

ELIADO B+R+S

[Signature]
Jurado

Santa Marta septiembre 15 de 2003

"Las personas triunfadoras no deben su éxito al destino. Menos a talismanes o amuletos .

Las victorias se alcanzan con entusiasmo, dedicación, esfuerzo y mente positiva."

" DJANGO PEREZ"

Dedico este éxito a JEHOVÁ DIOS el ser que me dio la vida , gracias a él existo y por el cual he logrado cumplir casi todas mis metas. Dirígeme señor con tu sabiduría, ilumíname con tu luz, perdóname con tu clemencia, fortaléceme con tu poder. ¡ Gracias por ser el camino, la verdad y la vida!.

A mi madre MARIA DEL CARMEN OCHOA CAUSADO (Q.E.P.D). Mientras estuvo conmigo aprendí de ella, mucho amor por el estudio, a ser responsable y trabajador. Ella me recalca que la educación era la mejor herencia que me podía dejar, por ella me esforcé tanto para cumplir su deseo , de verme hecho un hombre con profesionalismo en todo los campos en que me desempeño "¡Madre nunca olvides que la resurrección es una realidad esperanzadora". ¡MAMI SIEMPRE ESTAS EN MI MENTE Y CORAZÓN!.

A mi padre JOSE PEREZ RETAMOZO quien siempre me dice: " que hay que pensar en grande para triunfar. Pensar positivamente para actuar bien y con seguridad ." ¡ Muchas gracias mi viejo querido por enseñarme las cosas buenas de la vida, por hacerme un hombre de bien , nunca olvides que ¡TE QUIERO MUCHO!.

A mis hijos MARY CARMEN y DEIMER JAFET quienes han sido mi fuerza para seguir adelante. A ellos les aconsejo que nunca digan Mi vida es mi vida y hago lo que quiero!, porque estas palabras son el principio del fracaso. En el hogar hay que dar para recibir como lo hacen ustedes, los exhorto para que continúen en esa rutina.

En las relaciones debe brillar la independencia, pero no la indiferencia. Menos la ingratitud .Mis hijos los adoro mucho, mucho, mucho y por ustedes voy a seguir adelante, ustedes son mi talón de Aquiles. Ojalá con mi apoyo logren todos sus ideales.

A mi esposa MARIA ELVIRA GUERRA CANTILLO , con la cual comparto este gran triunfo con mucho amor . le agradezco toda la comprensión , espera , dedicación y apoyo en general , ella hizo posible la realización de este sueño. Llegó el tiempo de retribuirle todo esto , ya que tiene unas ganas de superación inmensas. MIJA espero que continuemos siendo uno solo. "TE AMO"

A mi hermano JAFET ESTIWAR , mi hermana YULAN NAREHT, a mis sobrinos JOSE LUIS y SHIRLY JOHANA les digo que se fortalezcan mental , espiritual y físicamente para luchar con ahínco y encontrar sus verdaderas metas , aprendan las cosas buenas de los grandes hombres . Sus vidas nunca fueron fáciles y aun así pudieron salir adelante .¡ FAMILIA LOS QUIERO MUCHO!.

A mis suegros CARLOS DARIO GUERRA y DIAMANTINA CANTILLO quienes han sido como mis padres les digo: los buenos padres son también guías espirituales de sus hijos. En sus hogares la fe es importante. Los padres como ustedes aman , exigen , brindan ayudas en los momentos mas difíciles. "LOS ADMIRARE SIEMPRE"

Dedicación muy especial a mi abuela materna, MATILDE CAUSADO, quien una vez fallecida mi madre torno el timonel de la familia. Su dedicada enseñanza sobre los valores humanos , me ha permitido lograr todo lo que me he propuesto ,poniendo siempre en practica todo lo predicado por ella, sobre todo la honradez. "VIEJA GRACIAS POR TU ESFUERZO Y ENSEÑANZA"

DJANGO MARLES PEREZ OCHOA

AGRADECIMIENTOS.

A la Universidad del Magdalena, que con todos sus recursos muestra que nos podemos superar como el atleta sordo, el nadador sin piernas, el basketballista paralítico. Nos dice: ¡ No te desespere ! ¡supérate, insiste sin decaer! . Muchas gracias mi querida universidad por todas esas noches que durante 5 años pisé tu plantel estudiantil, y que gracias a tu existencia hoy soy un profesional.

A la Policía Nacional, esta entidad que ha sido como mi segundo hogar, me ha enseñado que nosotros forjamos la felicidad , el bienestar y prosperidad por medio de nuestra conducta y comportamiento dentro de la institución .La enseñanza de muchos de mis superiores (oficiales y suboficiales) que de una u otra manera me colaboraron y permitieron que durante cinco años, permaneciera en esta ciudad sin interrumpir ni un solo ciclo de estudio . A mis compañeros agentes y personal no uniformado que me cubrieron en varios puestos y eventos en los que tenía que prestar servicios mientras yo me encontraba en el salón de clases. De los cuales destaco:
Coronel Elkin Silva. Coronel Juan Rojas . Coronel Jesús Bonilla. Coronel Luis Meza. Sargento Kennydy Gamarra. Agente Luis López . Intendente Alex González. Dragoniante Alcalá. Los no uniformado Tania, Rosa, Berta , Jarol, Rubén , Freddy , Dadirme , Julia.....

A mis profesores, que me enseñaron cada esquema en los que se desempeñaban con gran profesionalismo , me apoyaron incondicionalmente y expresaban su satisfacción porque un miembro mas de la policía nacional pasaba por sus enseñanzas académicas. Aprendí de muchos de ellos su destrezas y virtudes en los negocios las cuales pongo en practica en los múltiples cargos administrativos que ocupo en mi empresa a Ellos : David Numa, Juan Sepúlveda, Manuel Lineros, Oswaldo Mazeneet, Robert Ferrel, Rubén Florez, Edel Martínez, Avis Molina, José Sánchez, Orlando Sofia, José Ángel Ortiz, Héctor Cepeda, Alfonso Pirela, Ubaldo Vásquez.....

Igualmente aquellos que hicieron posible llevar este gran trabajo investigativo. como :
Melva Yépez Sánchez Administradora de Empresas- Especialista en finanzas y directora de mi memoria de grado.

Martín Ospino Rodríguez, Economista Agrícola , Docente de la Universidad del Magdalena y Jurado de esta Memoria de Grado.

Alberto Montenegro, Economista Agrícola, Docente de la Universidad del Magdalena y Jurado de esta Memoria de Grado.

A mis compañeros de clases , con cada uno de ellos llenos de sueños e ilusiones nos trazamos una meta la cual teníamos que cruzar sin desfallecer, con una esperanza que es también una virtud realista, nos impide alimentar ilusiones y soñar con espejismos. Con todos ellos tuve unas excelentes relaciones, académicas , comerciales , afectivas , compartimos muchas experiencias positivas y muy bien sorteadas , gracias a Dios no tuve diferencias de ninguna clase con ninguno y me aprendieron a querer con ese amor agape entre todos. En especial Jesús troomp (Q.E.P.D.), Cesar Prada, Carlos Lapeira, Ariel Lobo, Jorge Tres palacios, Ricardo Escorcía, Alex Nieves, Elmer Acuña, Fernando Caballero, Edilsa Hidalgo, Heidi Vargas, Karla de Vega, Linet Segrara, Claudia Santana, yesmi bello.....

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| <i>Figura 1. Nacimiento de una actividad en las tres Posibles áreas</i> | 25 |
| <i>Figura 2. Los seis factores de supervivencia De la empresa</i> | 41 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|--|-------------|
| <i>Cuadro 1. Información general de las empresas del subsector de fotocopiado en Santa Marta</i> | 52 |
| <i>Cuadro 2. Distribución de las empresas de fotocopiado según su nivel de capacitación</i> | 55 |
| <i>Cuadro 3. Nivel tecnológico de las empresas del subsector de fotocopiado</i> | 57 |
| <i>Cuadro 4. Distribución de las empresas según el número de fotocopias vendidas</i> | 60 |
| <i>Cuadro 5. Distribución de las empresas de fotocopiado según su nivel de activos</i> | 62 |
| <i>Cuadro 6. Costos variables del servicio de fotocopiado blanco y negro</i> | 65 |
| <i>Cuadro 7. Costos fijos mensuales del servicio de fotocopiado</i> | 66 |

CONTENIDO



| | Pág. |
|---|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| 1. MARCO REFERENCIAL | 18 |
| 1.1 MARCO TEORICO | 18 |
| 1.1.1 Enfoque del análisis administrativo | 18 |
| 1.1.2 Análisis situacional | 21 |
| 1.1.3 Importancia del análisis sectorial | 23 |
| 1.1.3.1 Ciclo de vida del sector | 24 |
| 1.1.3.2 Características de la oferta | 27 |
| 1.1.3.3 Los Competidores | 31 |
| 1.1.3.4 Los proveedores y los canales de distribución | 33 |
| 1.1.3.5 El posicionamiento competitivo | 34 |
| 1.1.3.6 Las tendencias y proyecciones | 35 |
| 1.1.4 Funciones de los administradores | 36 |
| 1.2 MARCO CONCEPTUAL | 37 |
| 1.2.1 Definición y clasificación de la empresa de fotocopiado | 37 |
| 1.2.2 Ingredientes básicos del negocio | 39 |
| 1.2.3 Factores de supervivencia de la empresa | 40 |

| | Pág. |
|--|-------------|
| 2. DISEÑO METODOLÓGICO SEGÚN LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN | 47 |
| 2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 47 |
| 2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN | 47 |
| 2.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN | 48 |
| 2.4 RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN | 48 |
| 2.5 PROCESAMIENTO DE DATOS | 49 |
| 3. ANÁLISIS DEL SUBSECTOR DE FOTOCOPIADO | 50 |
| 3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL | 50 |
| 3.1.1 Configuración del sector | 50 |
| 3.1.2 Clases de sociedades | 51 |
| 3.1.3 Tiempo de funcionamiento | 53 |
| 3.1.4 Oferta de servicios | 53 |
| 3.2 TALENTO HUMANO | 54 |
| 3.3 NIVEL TECNOLÓGICO | 55 |
| 3.4 USUARIOS DEL SERVICIO | 58 |
| 3.5 VENTAS | 58 |
| 3.6 NIVEL DE ACTIVOS | 61 |
| 3.7 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO | 62 |

| | Pág. |
|-----------------------------------|-------------|
| 3.8 ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS | 64 |
| 4. CONCLUSIONES | 67 |
| 5. RECOMENDACIONES | 69 |
| BILIOGRAFIA | 71 |
| ANEXOS | 72 |

INTRODUCCION

La proliferación de empresas dedicadas al fotocopiado es evidente, no solamente en Santa Marta, sino en el resto del país. Son incontables las familias que derivan su sustento de esta actividad, que se ha convertido en una alternativa económica para ellas.

La demanda creciente del servicio de fotocopiado, por múltiples razones, ha incentivado la creación casi diaria de grandes, medianas o pequeñas empresas, originando una agresiva competencia entre ellas. Bajo estas condiciones no sería insensato pensar que el gran beneficiado es el usuario, al disponer de un mejor servicio, a un menor costo, y que la rentabilidad de las empresas ha disminuido.

Conocer la situación del subsector y su capacidad de respuesta a los usuarios del servicio es una tarea ineludible para los inversionistas e investigadores de temas económicos. Por eso el presente estudio tuvo como propósito general realizar una evaluación del subsector de fotocopiado de la ciudad de Santa Marta, con el objeto de conocer su actual posición económica, el nivel de actualización tecnológica la capacidad competitiva y la capacitación del talento humano.

Pensando que al finalizar la investigación los interesados cuenten con una guía apropiada, cuando se trate de invertir o desinvertir en el subsector de fotocopiado.

Se planteó como problema: *El subsector en Colombia y, por supuesto, en Santa Marta, ha tenido un crecimiento vertiginoso en la última década, debido, entre otras razones, a la demanda creciente del servicio, alta tasa de desempleo y la capacidad de servicio de sustituir otros productos como textos educativos, libros, revistas o prensa.*

No obstante, que el subsector constituye una fuente económica importante para muchas familias, y, además, una oportunidad de invertir de otras, no existen estudios o investigaciones serias que sirvan como referente al momento de tomar decisiones de inversión o desinversión.

El ingreso permanente de nuevas empresas al subsector y el fracaso de muchas de las existentes dejan entrever algunas dificultades, que no se conocen pero que atentan con el desarrollo y consolidación de la actividad.

Existen empresas de todo tamaño, sociedades o unipersonales, con servicios variados y disímiles en su desarrollo tecnológico. Más aún, se diferencian hasta en el precio de los productos con igual calidad, lo que demuestra que las empresas operan aisladamente y no como un gremio, con objetivos comunes.

En fin, se trata de conocer las características del subsector, los servicios ofrecidos, la estructura de costo, y el nivel tecnológico, entre otros aspectos, con el propósito

de suministrar a los interesados la información pertinente sobre el presente y futuro del subsector.

Es formulado como problema general: ¿Cuál será la situación real del subsector de fotocopiado en la ciudad de Santa Marta?

Específicos:

- ♦ ¿Cómo estará configurado el subsector, de acuerdo con el nivel de activos y servicios ofrecidos?
- ♦ ¿Cuál será la estructura de costos, precios y demanda del servicio?
- ♦ ¿Qué tipo de administración se aplica y cuál será la capacidad del recurso humano?
- ♦ ¿Cuál será la capacidad tecnológica e infraestructura y que programas de seguridad e higiene industrial se utilizan?

Antecedentes: La producción de un país está organizada por sectores, según sea la procedencia o destino de los bienes y servicios producidos para satisfacer las necesidades de los seres humanos.

El sector primario abarca las actividades que están en más contacto con la tierra, como la agricultura e industrias extractivas, minas, ganaderías, pesca, explotación forestal entre otros. Los bienes que se utilizan en la producción provienen de este sector, quien aporta los alimentos a la población y las materias primas para la transformación o elaboración de otros productos.

El sector secundario, manufacturero o industrial, toma los bienes producidos en el sector primario para transformarlos, adicionarlos o modificarlos y ofrecer productos semielaborados por otras empresas o productos terminados aptos para su uso o consumo.

El sector terciario o servicios reciben los productos de los anteriores sectores y los entrega a los usuarios o consumidores finales, para satisfacer necesidades. En este sector se ubican las empresas prestadoras de servicio de fotocopiado, cuyas características y funciones serán analizadas más adelante.

Algunos investigadores consideran un cuarto sector: el externo, conformado por los agentes económicos que tienen relaciones comerciales o financieras con agentes del exterior, ya sea exportando o importando mercancías.

La producción de bienes y servicios se realiza a través de las empresas, que son unidades económicas que combinan los distintos factores de producción, con el propósito de generar el intercambio comercial entre los agentes económicos.

Se **justifica** esta investigación porque: En Colombia, y en especial en Santa Marta, es poca la importancia que se le ha dado al tema objeto de investigación, a pesar del auge inusitado del servicio de fotocopiado.

En el momento no existen estudios serios y bien documentados que permitan la formación de juicios valorativos referentes al pasado, presente o futuro de la actividad. Las decisiones de inversión de los empresarios responden más a simples expectativas de ser un buen negocio que al conocimiento pleno del subsector.

El uso intensivo del servicio de fotocopiado, ciertamente que ha estimulado la actividad, al facilitar y simplificar las operaciones de la empresa y de las personas, así como también poner al alcance de estudiantes, profesionales e investigadores, documentos, textos y libros a un bajo costo. En este sentido, el subsector puede considerarse clave, porque presta un servicio vital para la ejecución de otras labores.

Por las razones mencionadas, el estudio es importante y se justifica. Por una parte, ofrecerá indicadores serios y confiables para la toma de decisiones de inversión a empresarios y, por otra parte, brindará a usuarios del servicio y público interesado la oportunidad de conocer en detalle el portafolio de servicios, nivel tecnológico y precio de los productos.

La Universidad del Magdalena, a través de programas de administración de empresas, se beneficiará porque dispondrá de un estudio concienzudo, sobre un tema casi inédito en la ciudad, aportando de paso, como es su misión, un grano de arena al mejoramiento y consolidación de este sector. Los proponentes tuvieron la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera y retribuir medianamente a la sociedad la inversión realizada por ellos.

Se propuso como objetivo general: *Realizar un diagnóstico de las empresas de fotocopiado que operan en la ciudad de Santa Marta, con el fin de conocer su situación económica, nivel tecnológico, grado de competencia y capacitación del recurso humano.*

Como objetivos específicos:

- ♦ *Conocer la configuración del sector, de acuerdo a su tamaño y servicios ofrecidos.*
- ♦ *Determinar la estructura de costos, precios y demanda del servicio.*
- ♦ *Identificar los tipos de administración aplicados, y nivel de capacitación del personal.*

- ♦ *Establecer la capacidad tecnológica, infraestructura y programas de seguridad e higiene industrial utilizados en este sector.*

Las limitaciones encontradas en esta investigación fueron:

- ♦ *Los antecedentes acerca de este tipo de organizaciones en la ciudad de Santa Marta son prácticamente desconocidos, por lo cual no se tuvieron en cuenta pautas que permitieran establecer y ampliar los antecedentes de este tipo de organización.*
- ♦ *Todos los establecimientos no están legalmente constituidos o registrados en la Cámara de Comercio; por lo tanto la población objetivo serán las legalmente constituidas.*
- ♦ *La dificultad para obtener una información veraz sobre todo lo referente a libros contables y balances.*

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 MARCO TEÓRICO

1.1.1 Enfoque del análisis administrativo. La diversidad de estudios e investigaciones acerca del análisis administrativo han conducido a distintos enfoques, los cuales se pueden agrupar en las siguientes categorías.¹

ENFOQUE EMPIRICO DE CASOS.- Se caracteriza porque estudia experiencias mediante casos, identificando éxitos y fracasos. Posee algunas limitaciones porque cada situación es distinta, no haciendo ningún intento por identificar principios. Tiene poco valor para el desarrollo de la teoría administrativa.

ENFOQUE DE LOS PAPELES ADMINISTRATIVOS.- La investigación inicial consistió en observaciones de cinco directores generales. Con base en el estudio se identificaron 10 papeles administrativos, los cuales se agrupan en interpersonales, de información y decisión. El enfoque tiene algunos reparos porque la muestra fue muy reducida y se involucraron actividades que no son propiamente administrativas. Las actividades dan evidencia de planeación,

¹ Basado en Kootz Harol y Weihrich Heinz. Administración. Una perspectiva global. Editorial Mc. Graw Hill. 11 edición. México 1999. Página 21 - 34

organización, integración de personal, dirección y control, pero omite algunas actividades administrativas importantes, como la evaluación de administradores.

ENFOQUE DE CONTINGENCIA O SITUACIONAL.- Según este enfoque la práctica administrativa depende de las circunstancias, es decir, de una contingencia o situación. La teoría reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional.

ENFOQUE MATEMÁTICO O DE LA "CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN".- Concibe a la administración como un proceso, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. Se entiende como un proceso lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas. Se le critica porque se preocupa mucho por los modelos matemáticos, a pesar que innumerables aspectos de la administración no son susceptibles de conformar los modelos. Las matemáticas son útiles pero nunca un modelo o enfoque administrativo.

ENFOQUE DE LA TEORÍA DE LAS DECISIONES.- Su interés se concentra en la toma de decisiones, las personas o grupos que toman decisiones y el proceso de toma de decisiones. Algunos teóricos se sirven de la toma de decisiones como puntos de partida para el estudio de todas las actividades empresariales. Sin embargo, es preciso anotar, la administración no se reduce a la toma de decisiones.

ENFOQUE DE LA REINGENIERÍA.- Propone un replanteamiento total, análisis de procesos, rediseño radical y resultados drásticos. Tiene algunas limitaciones como el desdén por el ambiente externo, ignorando, posiblemente las necesidades de los clientes. Se despreocupa por las necesidades humanas y omite totalmente el sistema administrativo, como en el enfoque del proceso administrativo operacional.

ENFOQUE DE SISTEMAS.- La aplicabilidad de los conceptos de sistema es muy amplia. Los sistemas tienen delimitación, pero interactúan así mismo con el medio externo, es decir, que son sistemas abiertos. Este enfoque reconoce la importancia de las interrelaciones de la planeación, la organización y el control en una organización.

ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL.- Hace énfasis en el comportamiento de los individuos en grupo. Está basado en la sociología y la psicología social, estudiando fundamentalmente los patrones de comportamiento grupal. Por lo general, no integra conceptos, principios, teorías y técnicas administrativas, por lo tanto es necesaria una integración más estrecha con el diseño de la estructura organizacional, la integración de personal, la planeación y el control.

ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.- Se basa en productos y servicios satisfactorios y confiables, productos o servicios adecuados

para su uso y cumplimiento de requerimientos de calidad. Tiene su sustento en el mejoramiento continuo, atención a los detalles, trabajo en equipo y educación en calidad. Aún no existe un acuerdo acerca de lo que es la administración de la calidad total.

1.1.2 Análisis sectorial. *Cuando se estudia un sector de la economía conviene analizar algunos aspectos relacionados con las condiciones económicas, tecnológicas, sociales, políticas, legales y ecológicas.*

CONDICIONES ECONÓMICAS.- *Tiene relación con el capital, la fuerza de trabajo, los niveles de precio, las políticas fiscales y tributarias de los clientes.*

El capital es esencial en todas las organizaciones. Está representado en maquinaria, edificios, inventarios de bienes, equipos y muebles de oficina, herramientas y dinero en efectivo.

La fuerza de trabajo es uno de los insumos más importantes y hace relación con su disponibilidad, calidad y precio. En algunas sociedades abunda fuerza de trabajo no calificada y escasea la altamente capacitada. El precio de la fuerza de trabajo, también es un factor económico importante para una empresa, aunque la automatización reduce los costos laborales.

El nivel de precios de los insumos afecta el funcionamiento de la empresa. La inflación perturba a la empresa al aumentar drásticamente los costos de producción.

Los clientes son uno de los factores más importantes en las organizaciones. Ninguna empresa podría existir sin clientes y para conseguirlos la compañía debe saber que necesita la gente y que comprará.

CONDICIONES TECNOLÓGICAS.- *La tecnología es uno de los factores que tiene mayor influencia en la administración de hoy. La ciencia produce conocimientos, mientras que la tecnología hace uso de ellos. El término tecnología se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer las cosas.*

El impacto de la tecnología es visible en los nuevos productos, maquinaria, herramientas, materiales y servicios. Entre los beneficios de la tecnología se encuentra la mayor productividad, más altos niveles de vida y mayor variedad de productos. También se presentan problemas como la contaminación ambiental, la insuficiencia de energía eléctrica, entre otros.

CONDICIONES SOCIALES.- *Las condiciones sociales se componen de las actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas que integran un grupo o sociedad dados.*

CONDICIONES POLÍTICAS Y LEGALES.- Las condiciones políticas legales en las que operan los administradores están estrechamente entrelazadas con las condiciones sociales. Las leyes pueden ser producto de presiones y problemas sociales.

Las condiciones políticas cambian junto con el flujo y reflujo de las demandas y convicciones sociales, mientras que la otra función del gobierno restringir y regular la actividad empresarial.

CONDICIONES ECOLÓGICAS.- Los administradores también deben tomar en cuenta los factores ecológicos al tomar decisiones. Los administradores deben estar concientes de la gran variedad de leyes y reglamentos al respecto e incorporar las preocupaciones ecológicas en su toma de decisiones.

1.1.3 Importancia del análisis sectorial. En términos generales, los límites que identifican un sector están determinados por la clasificación económica reportada por entidades como Cámaras de Comercio o registros de las empresas. Por definición el sector está constituido por el grupo de empresas que desarrollan la misma actividad económica en cierto ámbito geográfico más o menos amplio. Una aceptación ampliada del término considera también las empresas que se dedican a actividades más o menos similares, ofreciendo productos/servicios sustitutos de los de la empresa en consideración. Se incluyen así, los competidores indirectos los cuales serán analizados más adelante.

El análisis sectorial es particularmente útil desde dos puntos de vista. En primer lugar, para comprender las características de la oferta, estudiar los competidores actuales y potenciales, y definir los canales de distribución y de aprovechamiento.

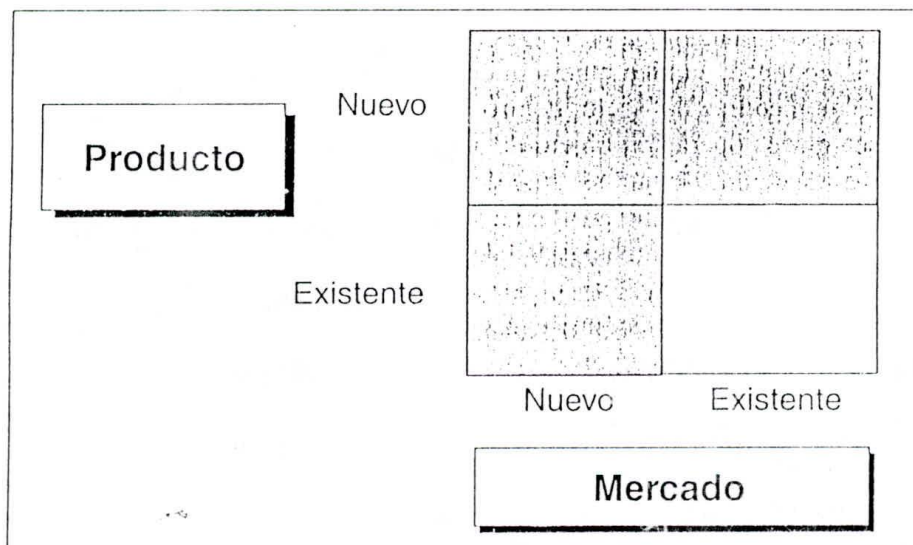
En segundo lugar, para identificar las amenazas y oportunidades de negocios ligadas a los cambios del sector, desde una óptica prospectiva; por ejemplo, frente a eventos internos como las actividades de algunos competidores; y/o externos como un nuevo panorama legislativo o la aparición de una nueva tecnología.

1.1.3.1 Ciclo de vida del sector. *Al igual que los productos, también los sectores pasan por fases de nacimiento, crecimiento, madurez y declive. Estas fases, son los cuatro estados específicos considerados en la doctrina económica para describir la evolución de un sector.*

NACIMIENTO. *- Hay pocas empresas en el sector, definidas como pioneras, que se desempeñan en un área caracterizada por una nueva combinación producto/mercado. Como se observa en la figura 1. El grado de novedad puede referirse al mercado (por ejemplo, a través de la introducción de un producto maduro en un área geográfica donde aún no se ha comercializado), al producto o también a los dos. Para el caso de un nuevo producto, en esta fase los recursos financieros necesarios son generalmente considerables, el mercado de la demanda se abre lentamente a la nueva oferta, las empresas incrementan su inversión en investigación y desarrollo, en nuevas plantas e incluso en*

promociones. La ventaja a menudo reside en el conocimiento del mercado y en la introducción mediante canales de distribución consolidados. En el caso de mercados exclusivamente nuevos, las inversiones se orientan principalmente a las promociones, y esta fase puede ser incluso muy breve, conduciendo de hecho a las empresas, enseguida, a la fase de desarrollo del mercado.

Figura 1. Nacimiento de una actividad en las tres posibles áreas.



En la última hipótesis, de nuevos mercados y productos, la empresa se mueve dentro del mayor grado de incertidumbre en cuanto a los resultados: el escaso conocimiento de la demanda y el proceso de definición de las funciones intrínsecas del producto exigidas por el mercado de consumo son elementos que incrementan el riesgo empresarial de la iniciativa en la etapa de lanzamiento.

DESARROLLO.- Superada la etapa inicial, el mercado crece y se amplía a un número de consumidores cada vez mayor. El peso de la inversión publicitaria es significativo, nuevas empresas son atraídas al mercado emergente y entran al sector.

Las ventas crecen considerablemente, pero buena parte de las ganancias es absorbida por las políticas de marketing, y de todas maneras la inversión en capital circulante conduce a las empresas a la necesidad de inyectar nuevos capitales.

MADUREZ.- El mercado alcanza un nivel de estabilidad, la tecnología está madura y consolidada, puede haber algunas marcas afianzadas, y puede presentarse fenómenos de concentración entre las empresas. Las utilidades son considerables, y sólo ahora, las organizaciones comienzan a recuperar plenamente el capital invertido. Para las empresas multiproducto, los flujos de entrada pueden constituir la fuente a la cual recurrir para el lanzamiento de nuevos productos al mercado, reanudando a partir de la fase de nacimiento e introducción, que requiere abundantes recursos financieros.

DECLIVE.- Una nueva tecnología, nuevos productos, directos o sustitutos, a la par de un cambio en el mercado de consumo, generan la obsolescencia del producto ofrecido. La competencia se apoya en las economías de escala y la capacidad de mantener bajos costos de producción, como quiera que la demanda es muy

sensible al componente de los precios de la oferta. El mercado se contrae y tiende a desaparecer, o si no, a estabilizarse en una dimensión reducida.

El haber ilustrado las diferentes fases del ciclo de vida de un sector, unidas necesariamente a las etapas del ciclo de vida del mercado de referencia, conduce, a quien quiera iniciar un proyecto en la comprensión del grado de madurez del sector dentro del cual se desarrolla dicho proyecto. Ya sea que la operación objeto de análisis pertenezca al contexto de una empresa existente o que se trate de una nueva iniciativa empresarial, la comprensión del estadio en el cual se encuentra el sector indispensable para comprender la potencialidad de la iniciativa. Un proyecto, a lo mejor intrínsecamente muy válido, puede resultar del todo inadecuado, en el ámbito de una competencia muy agresiva, en un sector maduro o extremadamente riesgoso, en un entorno e intensa evolución o en un sector en fase de decadencia.

1.1.3.2 Características de la oferta. La comprensión del nivel de desarrollo de un sector es una información muy importante que nos introduce al paso siguiente, un análisis más profundo de la naturaleza del entorno competitivo. El papel de la tecnología, la importancia de los canales de distribución, el grado de integración vertical, el peso de la marca comercial, son sólo algunos de los aspectos que deben estudiarse. El empresario o el gerente, al desarrollar correctamente esta parte del plan de negocios, al igual que aquella relativa al mercado, llega a niveles de conocimiento del entorno o ambiente, que disminuyen eficazmente los niveles

de riesgo de inversión o de la conducción de una empresa, en un entorno a menudo dinámico y sujeto a constante evolución.

Veamos ahora, a manera de ejemplo, algunas de las variables a tener en cuenta para analizar un sector en términos de posicionamiento de las empresas que allí operan.

- ♦ **Especialización:** se refiere a la amplitud de la gama;
- ♦ **Marca comercial:** peso de la marca comercial en la motivación de compra, en relación con las otras variables de la mezcla de marketing (marketing mix)
- ♦ **Integración vertical:** grado de integración productiva de las empresas del sector.
- ♦ **Nivel de servicio:** calidad y amplitud de los servicios prestados al cliente;
- ♦ **Calidad del producto (servicio):** calidad de la oferta;
- ♦ **Posicionamiento en relación con los costos:** nivel de eficiencia productiva alcanzado.

- ♦ **Estructura financiera:** índices de endeudamiento o de capitalización promedio del sector o de los competidores individuales;
- ♦ **Canales de distribución:** canales utilizados para llegar hasta el consumidor final.
- ♦ **Fragmentación de la oferta:** características dimensionales de los competidores.
- ♦ **Políticas de marketing:** características dimensionales de los competidores.
- ♦ **Políticas de marketing:** existencia de estrategias comerciales, similares o no, entre competidores. Aspectos comunes y diferenciadores registrados sobre todo entre competidores pertenecientes a una misma franja dimensional (clasificados, por ejemplo, en pequeñas, medianas y grandes empresas, utilizando como variable diferenciadora la facturación o e número de clientes adeptos);
- ♦ **Know-how tecnológico:** entendido como nivel alcanzado de capacidad técnica o como estrategia adoptada ("dominio" por parte de las empresas

líderes que se anticipan a los cambios tecnológicos; "imitación" por parte de las empresas que asumen una actitud de reacción al cambio);

- ♦ **Localización:** *ubicación territorial de unidades productivas o comerciales de las empresas al interior del área geográfica que delimita el sector;*
- ♦ **Fuentes de aprovisionamiento:** *calidad, naturaleza y localización de las fuentes de aprovisionamiento.*

Definir el sector significa definir el comportamiento de las empresas que allí operan, en relación con las variables ya mencionadas. Es sólo con el conocimiento de las características de quienes en él operan, y de su perfil estratégico, que comprenderse la naturaleza del sector en su conjunto, así como identificar la existencia de barreras de entrada.

Las barreras de entrada de un sector son aquellos factores que impiden o hacen extremadamente difícil el ingreso de nuevas empresas. Los recursos para acceder al mercado son onerosos, el know how es difícilmente reproducible, las licencias necesarias para operar son de difícil obtención: todos éstos son casos que indican barreras de entrada.

Puede intuirse fácilmente el valor de reconocer la existencia de eventuales barreras de entrada, como factor determinante en la consideración de una inversión en una nueva actividad.

1.1.3.3 Los competidores. *Los competidores o competencia de una empresa existente o que se asoma al mercado por primera vez pueden ser directos o indirectos. Esta clasificación no se refiere tanto a la naturaleza de la actividad desarrollada, sino sobre todo al mercado de referencia. Hemos visto que para determinar los productos/servicios es necesario reflexionar sobre las funciones cumplidas para satisfacer necesidades específicas de los consumidores. Para los competidores, el procedimiento de clasificación debe seguir el mismo concepto. De hecho, los competidores de la empresa son aquellas empresas que ofrecen producto/servicio capaces de satisfacer las mismas necesidades del consumidor. Tales productos pueden, por tanto, ser completamente diferentes.*

Además, productos de empresas diferentes no son casi nunca idénticos, es decir, que no siempre satisfacen necesidades idénticas. Esto significa que el mercado de referencia puede ser diferente, aunque en poca medida. Y tal grado de diferencia determina la distinción entre competidores directos y competidores indirectos.

Los competidores directos ofrecen productos que satisfacen necesidades idénticas o muy similares, y el parecido de un producto respecto a otro puede ser medido



por el grado en que puede ser sustituido. Por ejemplo, compañías ferroviarias y áreas, en cuanto resuelven con sus medios la función de transporte dirigida a la satisfacción de la necesidad de desplazarse de los consumidores, con competidores, sobre todo en los trayectos de media distancia: en tal caso, de hecho, el producto "desplazarse en tren" y el producto "desplazarse en avión" son productos competidores directos. Al contrario para los trayectos muy cortos y aquellos muy largos, los consumidores no perciben la misma utilidad del servicio, ya que en los viajes muy cortos, el desplazamiento aéreo, allí donde sea técnicamente posible, es antieconómico y a menudo puede resultar desagradable, mientras que en los viajes muy largos, desplazarse en tren puede ser demasiado fatigoso y lento.

Además, los competidores directos pueden ser divididos posteriormente, en algunos casos, en primarios y secundarios (e incluso terciarios etc.). Tal distinción se refiere frecuentemente al conjunto de usuarios, en términos geográficos. Un restaurante, tiene como competidores directos los demás restaurantes de una ciudad; sin embargo, a menudo competidores directos primarios son aquellos restaurantes que por ejemplo, se localizan en el mismo barrio o sector. Mientras que, dada la distancia y las tendencias de los consumidores a frecuentar los restaurantes generalmente cercanos a su propia zona de residencia, los otros locales se clasifican como competidores directos secundarios. Pero hay algo más. Supongamos que el restaurante ofrezca cocina mexicana; en la ciudad solamente existe otro restaurante con el mismo género de especialidad culinaria. En tal caso,

aunque distante, este último establecimiento es un competidor primario. La necesidad de consumir "comida mexicana" como base de la motivación es igualmente satisfecha por los dos establecimientos.

Pertenecen a la categoría de los competidores indirectos aquellas empresas que se dirigen, así sea parcialmente, al mismo mercado de referencia, pero en el cual el grado de sustitución de la oferta no es significativo. Me refiero al caso de productos/servicios que cumplen sólo en parte las mismas funciones: por ejemplo, si es cierto que los libros y las revistas cumplen la misma función de información y actualización de los lectores, con frecuencia las motivaciones básicas de sus decisiones de compra son diferentes y, por tanto, una agresiva acción comercial desarrollada sobre los libros influirá, con seguridad, el mercado de las revistas, pero indirectamente.

1.1.3.4 Los proveedores y los canales de distribución. *Como la empresa excelente busca un consenso social y además económico, es muy importante, en la descripción del negocio, resaltar la calidad de las relaciones con grupos de interés, como los proveedores y distribuidores, además de su tipología. Deben citarse eventuales canales privilegiados que un competidor mantiene con un proveedor muy importante, o con contratos de exclusividad firmados con una empresa del sector, con una marca particular de distribución comercial.*

Además de un panorama general de la situación en curso, eventuales factores innovadores que pueden modificar el escenario en este campo deben llamar la atención de los consumidores. Por ejemplo, el progresivo ingreso al mercado de una nueva materia prima destinada a reemplazar la oferta tradicional de otro material, o también, la utilización por parte de algunas empresas líderes, de un novedoso sistema de distribución que será rápidamente imitado, y así sucesivamente.

1.1.3.5 El posicionamiento competitivo. *Una vez identificadas las variables críticas del análisis de las características de la oferta, y realizada la distinción entre competidores directos e indirectos, es posible proceder a un estudio eficaz del posicionamiento competitivo de la empresa. Estudiar la situación de la competencia dentro del sector, supone un significado estratégico: conocer el mercado de la demanda y sus exigencias, de un lado, y el comportamiento observado de las empresas del sector, del otro, permite al empresario/gerente determinar no sólo la eficacia o el carácter inadecuado de una determinada estrategia, sino también la existencia de oportunidades latentes en el mercado.*

Un método muy eficaz de análisis, por la inmediatez de exposición de los datos, es la construcción de esquemas gráficos de dos variables. Para tal propósito, al asociar las variables escogidas hay que poner especial cuidado para no usar dos que posean el mismo grado de correlación. Por ejemplo, si todas las empresas con una elevada integración vertical (primera variable) presentan una gama de

productos muy limitada (segunda variable, especialización), entonces, no es útil emplear las dos variables conjuntamente, en cuanto no se recaba alguna información sobre el posicionamiento estratégico de todas las empresas que tienen el mismo grado de especialización/integración.

El empleo del mapa permite identificar grupos de empresas con las mismas combinaciones estratégicas. Además, saber interpretar bien un agrupamiento de empresas significa saber prever con buena aproximación los recorridos dinámicos de desplazamiento en el mapa. Es, en la práctica, un análisis que, partiendo del panorama general de la situación en curso, proyecta en el inmediato futuro el recorrido del cambio o el de la consolidación de las estrategias en curso.

1.1.3.6 Las tendencias y proyecciones. La concepción del plan de negocios como documento estratégico, y al mismo tiempo operativo, mantenido en permanente actualización, permite trazar un cuadro del sector y del mercado de año tras año. Y la memoria histórica de las situaciones registradas define una tendencia, no sólo del comportamiento general del contexto económico, sino también de las estrategias adoptadas por las empresas. En definitiva, una mayor comprensión de los mecanismos que regulan el comportamiento de la empresa conduce a una mayor capacidad de prever los futuros perfiles estratégicos asumidos en el sector.

1.1.4 Funciones de los administradores. Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos. Hasta ahora no han surgido nuevas ideas, resultadas de investigaciones o técnicas imposibles de integrar a las clasificaciones de planeación, organización, integración personal, dirección y control.²

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Es instrumento administrativo más no de un fin en sí mismo.

La **integración** de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos en la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso y evaluación, entre otros.

La **dirección** es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

El **control** consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del

² KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz.

desempeño con base en las metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución a la corrección de éstas. En otras palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

1.2.1 Definición y clasificación de la empresa de fotocopiado. *Para definir la empresa de fotocopiado, es preciso descomponer dicha denominación en dos términos.*

EMPRESA.- *“Unidad económica, autónoma, organizada para combinar un conjunto de factores de producción con vista a la producción de bienes o prestación de servicios para el mercado.”³*

FOTOCOPIADO.- *Todo lo relacionado con la reproducción de imágenes mediante técnicas fotográficas.*

Por consiguiente, una empresa de fotocopiado es una unidad económica, autónoma, organizada para combinar un conjunto de factores con vista a la reproducción de imágenes y otros servicios complementarios, utilizando técnicas

³ RAMIREZ CARDONA, Carlos. Fundamentos de administración. Ed. ECOE. Santa Fe de Bogotá 1993. pág 9.

fotográficas, con la finalidad de satisfacer unas necesidades del mercado a cambio de una remuneración económica.

Según indagaciones preliminares, ⁴ las empresas de fotocopiado se pueden clasificar así:

- ♦ *Según su origen: privadas.*
- ♦ *Según sus objetivos: subsector de servicios*
- ♦ *Según el destino de sus recursos y utilidades: con ánimo de lucro.*
- ♦ *Según el tipo de aportes y participación de sus miembros: sociedades de personas, sociedades de capital, combinación de personas y capital y unipersonales.*
- ♦ *Según el régimen jurídico: sociedad limitada y sociedad de hecho.*
- ♦ *Según su tamaño: mediana y pequeña empresa.*
- ♦ *Según el ámbito territorial de la actividad: local*

⁴ INFORME CAMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA. Abril de 2003.

1.2.2 Ingredientes básicos del negocio. ⁵ Los cinco ingredientes básicos del negocio son: conocimiento técnico, oportunidad, contactos personales, recursos y clientes con pedidos.

CONOCIMIENTO TÉCNICO.- El empresario debe disponer, por sí mismo o por sus asociados o empleados, de los conocimientos y habilidades que el negocio como tal exige. La actividad implica una tecnología especial y esta debe estar disponible ojalá al mejor nivel, pues no solo va a brindar una ventaja competitiva sino que le permitirá al empresario adecuarse mejor a todos los cambios que el entorno de desarrollo del negocio le exija.

OPORTUNIDAD.- Identificar y evaluar una oportunidad de negocio, es decir, la producción de un bien o la prestación de un servicio para un mercado específico es una tarea muy difícil y compleja, y en la que el empresario claramente se distingue del resto de las personas.

CONTACTOS PERSONALES.- El éxito de la empresa está asociado con las relaciones que el grupo empresarial tenga, pues estas facilitan sustancialmente todas las etapas del proceso, incluyendo la consecución de recursos físicos, financieros, clientes, tecnología, proveedores y aún de ideas. Por eso, muchos autores señalan que en el proceso empresarial lo más importante es el know how

⁵ VARELA Rodrigo. Innovación empresarial. Pearson

y que el empresario debe dedicar esfuerzos significativos en el desarrollo de contactos que le puedan ser útiles en todos los procesos organizacionales.

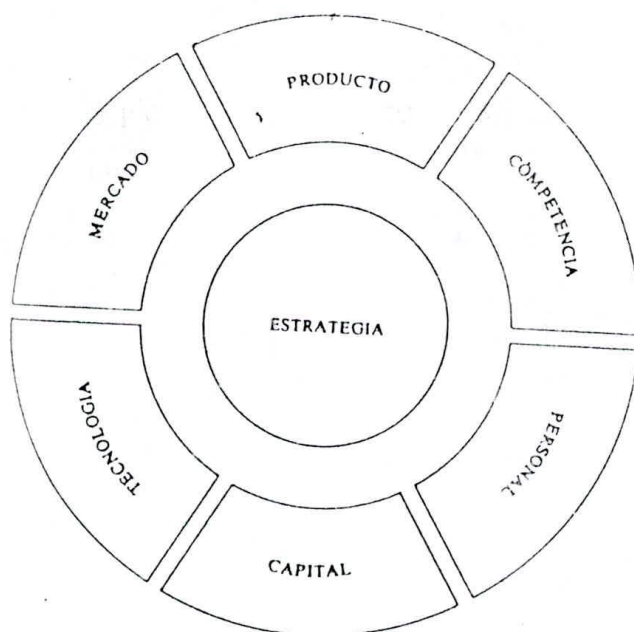
RECURSOS.- Todos los negocios requieren una infraestructura para poder operar. Esta comprende recursos físicos, como tierra, maquinaria, mobiliario, recursos naturales, entre otros; recursos financieros, como capital de inversión para activos fijos, para capital de trabajo, para gastos de arranque, etc.; recursos humanos, como personal directivo, empleados, obreros; recursos productivos, como materias primas, servicios públicos; y recursos informáticos. La función del empresario es determinar las necesidades específicas de éstos en todas las etapas del desarrollo del negocio y diseñar e implementar los esquemas operativos que permitan disponer de esos recursos en la cantidad, calidad, oportunidad y costos adecuados a las potencialidades del proyecto.

CLIENTES CON PEDIDOS.- Un negocio sólo tiene alguna posibilidad de éxito cuando efectivamente los clientes potenciales se convierten en reales y colocan pedidos que retiran y paga, y vuelven a repetir el ciclo. Negocio que no vende es negocio muerto, pero es tal la importancia de este concepto y la frecuencia con que se olvida, que hay que tratar de colocarlo en los primeros lugares de la mente del empresario.

1.2.3 Factores de supervivencia de la empresa. La primera obligación de asegurar la supervivencia de la organización de la cual responsable

El problema de la supervivencia se plantea cuando uno o varios de los seis factores de supervivencia amenazan la perennidad de la organización.

Figura 2. Los seis factores de supervivencia de la empresa.



- 1) **EL PRODUCTO.**- Una empresa que no se diversifica, nace, crece, se estanca y muere con su único producto. Dura lo que dura el producto. En algunas el ciclo de vida es largo, mientras que en ocasiones es corto. Una empresa puede vivir el tiempo que subsiste una moda (hula-hula, por ejemplo) o indefinidamente, en el caso de un producto de primera necesidad (leche). Lo anterior corresponde a dos casos extremos.

La vida útil de un producto depende de una combinación de factores difícilmente previsibles, tales como los efectos de sustitución, la evolución tecnológica, la

moda, la reglamentación (precio, normas de seguridad), la innovación de la competencia, etc. En general, se puede afirmar que una empresa que dedica sus esfuerzos a un solo producto tiene menos probabilidad de supervivencia a largo plazo que una empresa que se diversifica.

2) **EL MERCADO.**- *Cualquier cambio inesperado de la demanda amenaza la supervivencia de la empresa. Por un lado, un aumento súbito de la demanda atrae la competencia y la empresa corre el riesgo de entrar en una crisis de capital de trabajo (ver factores 4 y 5). Inversamente, un descenso repentino de la demanda bien sea coyuntural (recesión) o ligado a un cambio del gusto del consumidor (sustituciones por otros productos, desaparición de las necesidades a las cuales respondía el producto), priva a la empresa de los ingresos indispensables para su supervivencia.*

3) **LA TECNOLOGÍA.**- *Un atraso o un avance tecnológico perjudican igualmente la supervivencia de la empresa. Es en los sectores de tecnología avanzada donde se encuentra a la vez los éxitos más brillantes y la tasa más alta de mortalidad de las empresas. Por cada innovador que alcanza el éxito, cuatro fracasan a causa de haber llegado al mercado muy temprano, cuando éste no estaba aún preparado para recibir el producto. Inversamente, no se puede recuperar una demora tecnológica en un sector intensivo en capital, pues requiere, al mismo tiempo, de inversiones en investigación y desarrollo y en adquisición de equipos de producción. Por*

otra parte, si la tecnología deseable está protegida por una patente, puede ser más difícil para la empresa atrasada tener acceso a ella.

4) **LA COMPETENCIA.**- Los costos de los factores varían de país a país. En determinado momento, los costos de los factores de producción favorecen a los productores de un país. Posteriormente, los productores de los otros países se vuelven competitivos como consecuencia de la evolución económica o monetaria. Mientras que los productores de la industria textil del Extremo Oriente casi no tenía competencia en los años 70, la devaluación del dólar, la fijación de cuotas de importación de productos provenientes de Japón, de Taiwan, de Hong Kong , de Singapur y de Corea del Sur y el alza de los fletes marítimos, han contribuido recientemente a que la industria textil americana entre de nuevo en la competencia internacional. Una empresa no puede asegurar su supervivencia a menos que la estrategia industrial nacional frente a la competencia extranjera se lo permita. Además, es preciso tener en cuenta toda la competencia: la competencia visible, es decir, la de los fabricantes de productos similares, la competencia invisible, esto es, la de quienes ofrecen productos sustitutivos.

5) **EL CAPITAL.**- Varios factores relacionados con el capital pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa

- ♦ *La subcapitalización que tiene como corolario el superendeudamiento, arrastra a la empresa a abusar de la deuda, sobre todo cuando financia activos fijos con deuda a corto plazo.*
- ♦ *La falta de capital de trabajo (que puede ser una consecuencia de la subcapitalización) amenaza la supervivencia de la empresa en los sectores en crecimiento. La empresa pierde terreno con respecto a la competencia, sus márgenes disminuyen, su problema de capital de trabajo se acentúa.*
- ♦ *El costo de capital* si es demasiado elevado, amenaza la viabilidad económica de la empresa incapaz de invertir sus fondos a una tasa de rentabilidad intrínseca superior al costo de capital. La inflación disminuye la rentabilidad al aumentar los costos. Los gobiernos tienden a combatir la inflación aumentando las tasas de interés, lo cual eleva el costo de capital. Así hemos visto que el período de inflación posterior a la crisis del petróleo de 1973 inició una serie de quiebras de empresas en todas las economías occidentales.*
- ♦ *La división del patrimonio entre los accionistas con objetivos divergentes puede bloquear las decisiones de inversión. En esta forma las*

* Costo de capital: la empresa remunera los fondos puestos a su disposición (pasivo y patrimonio): remunera el patrimonio distribuyendo dividendos, y la deuda, pagando interés. El costo de capital de la empresa es el promedio ponderado del costo de la deuda y del patrimonio.

desavenencias entre los accionistas amenazan la supervivencia de la empresa en un medio ambiente dinámico.

- ♦ **EL PERSONAL.-** Desde hace muchos años hemos sido testigo de verdaderos suicidios colectivos por parte del personal de empresas “en dificultad”. Dicha dificultad proviene en parte del mismo personal, ya sea porque se opone a cualquier reforma o porque pide demasiado. En el primer caso, el personal rechaza sistemáticamente cualquier modificación del cargo, de las condiciones de trabajo o de status. En el segundo caso, sus exigencias en cuanto a las condiciones sociales y a salario son tales, que destruyen la viabilidad económica de la empresa. Tanto en el primer caso como en el segundo, la falta de discernimiento y el espíritu de obstrucción sistemática, en algunas ocasiones exacerbado por la pasión política, amenazan la supervivencia no solo de la empresa sino del empleado que creía negociar un mejor contrato de trabajo.

- ♦ A los seis factores de supervivencia enunciado anteriormente conviene agregar la calidad de las estrategias y, en consecuencia, la del equipo dirigente. Amenazadas por todos lados, ciertas empresas logran sobrevivir gracias a la imaginación y el ingenio de dirigentes malabaristas, maestros en el arte de la supervivencia. Por el contrario, en ausencia de problemas reales, algunos dirigentes torpes llegan a crearle tantos problemas a la

empresa que hacen peligrar su supervivencia, confirmando así el adagio según el cual hay dos tipos de dirigentes: aquellos que resuelven más problemas de los que crean y aquellos que crean más problemas de los que resuelven.

2. DISEÑO METODOLÓGICO SEGÚN LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 METODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se utilizó fue el sintético, que consiste en la reunión de partes o elementos por analizar dentro de un todo, su naturaleza y comportamiento con el propósito de identificar las características de los fenómenos observados siguiendo un método similar al del análisis y siguiendo los siguientes pasos: observar, describir, examinar, descomponer, enumerar y ordenar.

En este sentido se analizó el subsector de fotocopiado dentro del conjunto conformado por el sector de servicios, a fin de identificar sus principales características y tendencias en el período estudiado. Para tal propósito se hizo un censo a la población vinculada al subsector.

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptiva porque se reseñaron las características o rasgos del fotocopiado, seleccionando las características fundamentales y descubriendo detalladamente las partes, categorías y clases del subsector objeto de estudio.

2.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- ❖ **Fuentes primarias.**- Se utilizó como fuentes primarias aquellas provenientes directamente de los establecimientos de fotocopiado. Estas fuentes fueron los propietarios, administradores y empleados.
- ❖ **Fuentes secundarias.**- Fueron todas aquellas que ofrecen información sobre el tema a investigar pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones sino que los referencia, entre ellos: los libros, revistas, noticieros, y medios de información.

2.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información fue recolectada mediante dos instrumentos:

- ❖ **Encuestas.**- Se aplicó un cuestionario a cada uno de los propietarios o administradores de las empresas de fotocopiado, legalmente constituidas. La encuesta fue cuidadosamente elaborada con el fin de reunir la información pertinente para el desarrollo de la investigación. Ver anexo A.
- ❖ **Análisis de documentos.**- Se hizo un análisis del material impreso referente al tema propuesto como investigación. Fundamentalmente, se utilizó en el marco teórico.

2.5 PROCESAMIENTO DE DATOS

Análisis y discusión de los resultados.- Una vez recopilado los datos por los instrumentos diseñados para este fin fueron procesados, cuantificados y tratados mediante técnicas estadísticas ampliamente conocidas, con el fin de llegar a conclusiones en relación con los objetivos planteados.

El análisis de los resultados es coherente en relación con el problema de investigación, las preguntas formuladas, los objetivos planteados y el marco teórico.

3. ANÁLISIS DEL SUBSECTOR DE FOTOCOPIADO

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

3.1.1 Configuración del sector. *De acuerdo con la información suministrada por la Cámara de Comercio del Distrito de Santa Marta, el subsector de fotocopiado está conformado por 13 empresas⁶.*

Según este reporte, el subsector cuenta con un número limitado de empresas, situación que se contradice con la realidad, porque únicamente en el área comercial de la ciudad existen más de 25 empresas que prestan este servicio⁷. Igualmente en los sectores periféricos de la ciudad, en los barrios, en las universidades, en los centros educativos formales y no formales, en algunas tiendas, en los centros comerciales, droguerías, entre otros, se encuentra al menos una fotocopidora.

También es notorio el hecho que algunas organizaciones dedicadas a la actividad de fotocopiado no aparecen registradas como tal, a pesar de ser las líderes del subsector, como son los casos de Fotoflash y la Sagrada Familia; las cuales aparecen registradas en la Cámara de Comercio como entes dedicados a

⁶ Esta información responde a empresas legalmente constituidas.

⁷ Censo realizado por los autores.

la fotografía. No obstante estas condiciones, dichas empresas no fueron abordadas en el estudio porque bajo esta premisa habría, que incluir en la investigación a otras con las mismas características.

La operación ilegal de las empresas trae como consecuencia una evasión directa de los impuestos que deben tributar al Distrito de Santa Marta, y a la Nación. Además, que se constituyen en una competencia desleal para aquellas que están legalmente constituidas, porque sus costos totales son inferiores comparativamente.

El cuadro 1 presenta una detallada información de las empresas del subsector de fotocopiado que operan legalmente en la ciudad. En él se incluye el nombre del establecimiento, la clase de sociedad y el tiempo de funcionamiento, elementos fundamentales en el análisis.

3.1.2 Clases de sociedades. De conformidad con la encuesta aplicada a cada uno de los establecimientos casi el ciento por ciento de las empresas están constituidas como unipersonales, sólo una (1) está categorizada como Establecimientos Unidos (E.U)⁸

El tipo de sociedad que caracteriza el subsector indica que estos establecimientos tienen individualmente un nivel de activos relativamente bajos, que ni siquiera

⁸ Es el caso de CONSULCOPY E.U.

Cuadro 1. Información general de las empresas del subsector de fotocopiado en Santa Marta.

| NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO | REGISTRO MERCANTIL | CLASE DE SOCIEDAD | TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO | No. DE EMPLEADOS |
|-----------------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| 1. SERVIMEX | | Unipersonal | 1 año | 2 |
| 2. CONSULCOPY | | E.U. * | 3 años | 5 |
| 3. COPYTODO | | Unipersonal | 10 años | 4 |
| 4. LA BONGA | | Unipersonal | 2.5 años | 2 |
| 5. SISTEMCAS | | Unipersonal | 4 años | 2 |
| 6. MACROCOPIAS | | Unipersonal | 6 años | 2 |
| 7. LOS NARANJOS | | Unipersonal | 5 años | 2 |
| 8. PUBLICISTEM | | Unipersonal | 2 años | 3 |
| 9. COMPUCOPIAS DEL SUR | | Unipersonal | 3 años | 1 |
| 10. COPYMEMO | | Unipersonal | 3 meses | 1 |
| 11. TRANSCRICOPY | | Unipersonal | 3 años | 1 |
| 12. COMPULIZ | | Unipersonal | 3 años | 1 |
| 13. EUREKA | | Unipersonal | 3 años | 1 |

Fuente: Autor

* Establecimientos unidos.

estimulan la realización de sociedades. Es claro, que las empresas entre más capital exijan requieren más socios para constituir las.

3.1.3 Tiempo de funcionamiento. *El tiempo de funcionamiento de las empresas que conforman el sector es importante analizarlo, porque entre mayor sea éste, indica que el subsector tiene una relativa estabilidad, lo cual es básico para su crecimiento y generación de utilidades.*

Observando el cuadro 1, se puede establecer que las empresas de fotocopiado analizadas tienen en promedio 3.5 años de funcionamiento, siendo la de mayor trayectoria Copytodo con 10 años.

Conforme se conoce las empresas de fotocopiado surgieron en la ciudad a principios de la década de los 90s. Sin embargo, la mayoría de ellas tienen apenas 3 años de funcionamiento, lo cual deja entrever una inestabilidad en el negocio.

3.1.4 Oferta de servicios *El servicio de fotocopiado en sí involucra otros tipos de servicios complementarios como son: ampliación, reducción, a color y blanco-negro y reproducción de planos. En este sentido y de acuerdo a las averiguaciones realizadas, la mayoría de las empresas vinculadas al subsector prestan, además del servicio básico de fotocopiado, los servicios complementarios anotados anteriormente.*

3.2 TALENTO HUMANO

Las empresas de fotocopiado tienen en promedio dos empleados por establecimiento. Dentro del ramo se destaca Consulcopy E.U., que tiene 5 personas vinculadas a la organización, pero hay que tener en cuenta que dicha empresa presta otro tipo de servicio como transcripciones, venta de papelería y otros artículos, empastes, fax, scaneado, entre otros.

La mayoría de las empresas tienen una o dos personas vinculadas, lo cual indica que por su origen legal (casi todas son unipersonales) éstas son atendidas directamente por sus dueños, convirtiéndose la actividad en una unidad familiar de autosostenimiento, donde el rendimiento prácticamente es la remuneración al propio trabajo del dueño.

Según el cuadro 2, el nivel de capacitación de las personas vinculadas a las empresas de fotocopiado tiene un nivel de educación aceptable, considerando que el 45% del grupo de empleados tienen estudios de básica secundaria, el 37% formación universitaria, el 3.7% formación técnica, y el 14.8% son tecnólogos.

Por la naturaleza del trabajo, éste exige que las personas que tienen la responsabilidad de atender al cliente deben tener una preparación adecuada dado que tratan con información muchas veces especializadas, lo cual requiere un manejo responsable y calificado.

Cuadro 2. Distribución de las empresas de fotocopiado según su nivel de capacitación.

| Nivel de educación | No. de empleados | % |
|---------------------------|-------------------------|-------------|
| <i>Primaria</i> | 0 | 0 |
| <i>Secundaria</i> | 12 | 45 |
| <i>Universidad</i> | 10 | 37 |
| <i>Técnico</i> | 1 | 3.7 |
| <i>Tecnólogo</i> | 4 | 14.8 |
| Total | 27 | 100% |

Fuente: Autor.

3.3 NIVEL TECNOLÓGICO

El nivel tecnológico es esencial en el subsector de fotocopiado porque de él depende fundamentalmente su capacidad competitiva para la prestación del servicio.

Indudablemente, aquellas empresas que hayan adquirido la última tecnología que existe en el mercado, en cuanto a equipos de fotocopiado, tienen ventajas competitivas sobre aquellas que cuentan con equipos con alto grado de obsolescencia. Las ventajas competitivas se traducen en un servicio de mayor y mejor calidad, menores precios y entrega oportuna de los trabajos ordenados. Ciertamente, aquellas empresas que poseen equipos obsoletos incurren en

mayores gastos de mantenimiento, baja eficiencia en la producción de fotocopias, y alto desperdicio de insumos, trayendo como consecuencia la pérdida continua de su clientela, y disminución de los ingresos, afectando inevitablemente la rentabilidad del negocio.

Según el cuadro 3 las empresas tienen equipos de distintas marcas y modelos. Esto indica que en el subsector no existe un criterio unificado en cuanto a la eficiencia de determinadas marcas o modelos.

Es así como existen 4 equipos marca Sharp, 4 Ricoh, 2 Xerox, 1 Lannier, y 3 Toshiba. Los equipos, de acuerdo con la información obtenida tienen 2.8 años en promedio de uso, que comparado con los estándares para medir el grado de obsolescencia, que para el caso de las fotocopadoras es de 3 años, se encuentra por debajo, es decir, aún no es necesario actualizar el sector, a no ser que una empresa desee aumentar su capacidad competitiva.

Sin embargo, es importante señalar que existen algunas empresas que poseen equipos que están por fuera de circulación al tener 5 y 4 años de uso. Otro número importante de empresas tienen equipos con 3 años de uso por lo que se requiere actualizarlos.

No obstante las anteriores observaciones es notable la utilización de muchos equipos nuevos que no superan el año de uso. Estas empresas desde luego,

tienen muchas ventajas en cuanto a calidad, eficiencia y oportunidad en la prestación de este servicio. En el mercado existen máquinas fotocopadoras que realizan distintas funciones, abreviando el trabajo de los operarios y ampliando los servicios al cliente, entre las cuales se puede mencionar la Ricoh F/6665 que clasifica los documentos, engrapa, reproduce en serie y ejecuta otras funciones, además que los insumos requeridos para su funcionamiento son menos costosos.

Cuadro 3. Nivel tecnológico de las empresas del subsector de fotocopiado.

| No. | Marca | Modelo | Tiempo de uso |
|------------|--------------|---------------|----------------------|
| 1 | SHARP | 4014 | 2 años |
| 1 | SHARP | 5021 | 3 meses |
| 1 | SHARP | 1014 | 3 años |
| 1 | RICOH | 7670 | 3 meses |
| 1 | SHARP | 5015 | 6 meses |
| 1 | XEROX | 1650 | 2 años |
| 1 | RICOH | 6665 | 6 meses |
| 3 | RICHOH | 7659 | 5 años |
| 1 | LANNIER | 7320 | 4 años |
| 1 | XEROX | 5320 | 2.5 años |
| 1 | TOSHIBA | 2860 | 3 años |
| 1 | TOSHIBA | 4010 | 6 meses |
| 1 | RICOH | 6750 | 1 año |
| 1 | TOSHIBA | 3560 | 9 meses |

Fuente: Autor

3.4 USUARIOS DEL SERVICIO

Los usuarios de este servicio son heterogéneos, es decir, no existe un segmento propio y especializado para cada empresa. Las personas que utilizan el servicio pueden ser, indistintamente, estudiantes, profesionales, particulares, empresas privadas, empresas oficiales o públicas, y en general todo aquel que requiera fotocopiar un documento, texto, hoja de vida, fotos etc.

Existen algunas empresas que tienen contratos con entidades públicas o privadas para el suministro de fotocopias. Estas empresas tienen a través de estos contratos unos ingresos asegurados que le permiten apalancarse para la generación de las utilidades.

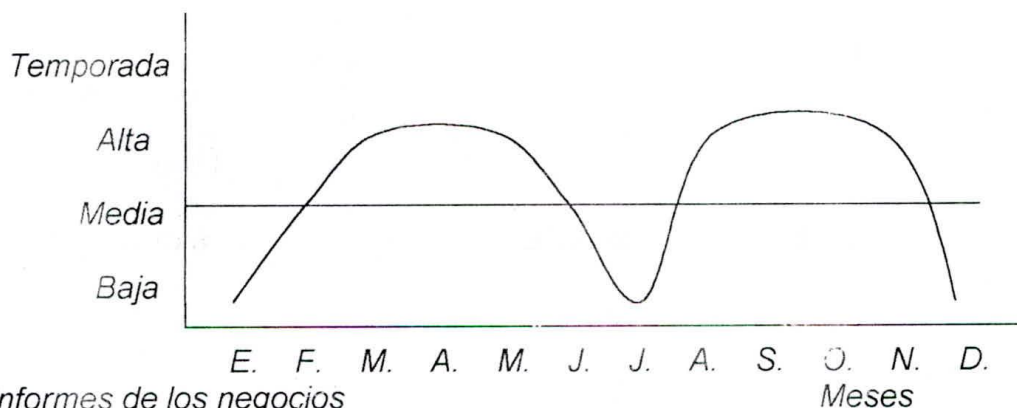
3.5 VENTAS

De conformidad con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a las empresas que conforman el subsector de fotocopiado, la venta de los servicios, en su mayoría, se realiza de contado. Sin embargo, algunas desarrollan políticas de crédito orientadas a aumentar las ventas, los ingresos y la generación de utilidades. Aunque esta no es la característica principal si es importante tenerla en cuenta, porque es una herramienta administrativa y financiera muy útil en la expansión económica de las empresas.

Como casi toda la venta se hace de contado, las empresas tienen una liquidez permanente que les facilita el cumplimiento de sus obligaciones en el corto plazo como son arrendamientos, salarios, servicios públicos, proveedores, impuestos, entre otros.

Según el cuadro 4 el 61.5% de las empresas de fotocopiado venden por día entre 250 fotocopias, el 15.3% 750, el 7.6% 1250, el 7.6% 1750 y el 7.6% 3000 o más. Sin embargo, es preciso anotar que las ventas en este tipo de negocios tienen un comportamiento cíclico, con temporadas altas, medias y bajas. Los meses de marzo, abril, mayo, agosto, septiembre, octubre, y noviembre son considerados de alta temporada; los meses de febrero y junio se ubican en temporada media, y los meses de enero, julio, y diciembre hacen parte de la temporada baja. Obsérvese el comportamiento de las ventas en el gráfico 3.

Grafica 3. Comportamiento de las ventas en las empresas de fotocopiado.



Como se observa el nivel de ventas es supremamente bajo, teniendo en cuenta que el precio promedio de venta de una fotocopia es de setenta pesos (\$70) y que la mayoría de las empresas venden en promedio 250 fotocopias, lo que representa un ingreso diario de \$17500 y mensual de \$525000.

Si de los anteriores ingresos se descontaran rigurosamente los gastos administrativos en que incurren estos negocios, seguramente estarían generando pérdidas. Sin embargo, como se dijo en párrafos anteriores estas empresas se caracterizan por ser unipersonales, atendidas por su propios dueños, los cuales no consideran su trabajo incorporado al negocio como un gasto que deba registrarse contablemente. De allí, que estos negocios puedan operar a pérdida dado que muchos gastos no son efectivamente pagados.

Cuadro 4. Distribución de las empresas según el número de fotocopias vendidas. *

| Fotocopias promedio | No. de establecimientos | Porcentaje | Ingreso día (\$) | Ingreso mes (\$) |
|----------------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|
| 250 | 8 | 61.5 | 17500 | 525000 |
| 750 | 2 | 15.3 | 52500 | 1575000 |
| 1250 | 1 | 7.6 | 87500 | 2625000 |
| 1750 | 1 | 7.6 | 122500 | 3675000 |
| 3000 | 1 | 7.6 | 210000 | 6300000 |

Fuente: Autor

* El precio promedio de venta utilizado fue de \$70, que es precio que prima en el subsector.

3.6 NIVEL DE ACTIVOS

De acuerdo con las indagaciones efectuadas en el sector, el nivel de activos de las empresas dedicadas al fotocopiado es bajo.

Según el cuadro 5 el 7.7 % de las empresas encuestadas poseen activos entre 1 millón y 2.99 millones de pesos, el 30.76% entre 3 millones y 4.99 millones, el 15.38% entre 5 millones y 6.99 millones, el 15.38% entre 9 millones y 10.99 millones, y el 30.76% tienen activos superiores a los 11 millones de pesos.

Conociendo los precios de los equipos de fotocopiado se puede pensar que el valor de los activos suministrados por las empresas está por debajo o depreciados por el tiempo y el uso o que las empresas utilizan en su iniciación equipos de segunda o remanufacturados. De acuerdo con información suministradas por los proveedores una máquina fotocopidora original, por ejemplo la Ricoh FT 6665, tiene un costo en el mercado de \$25.000.000, sin embargo, la misma máquina remanufacturada cuesta \$5.000.000, con lo cual se baja sustancialmente la inversión en equipos.

Cuadro 5. Distribución de las empresas de fotocopiado según su nivel de activos.

| Nivel de activos (Millones de pesos) | No. de establecimientos | % |
|---|------------------------------------|-------------|
| 1 – 2.99 | 1 | 7.7 |
| 3 – 4.99 | 4 | 30.76 |
| 5 – 6.99 | 2 | 15.38 |
| 7 – 8.99 | 0 | 0 |
| 9 – 10.99 | 2 | 15.38 |
| 11 en adelante | 4 | 30.76 |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: Autor

3.7 ANALISIS ADMINISTRATIVO

Como complemento de lo tratado anteriormente, es conveniente efectuar el análisis administrativo de las empresas vinculadas al sector, para tener un conocimiento más profundo de la realidad empresarial.

Este análisis se limitó a aspectos relacionados con el uso de planes y presupuestos estratégicos, áreas funcionales del negocio, manuales de funciones, procesos y procedimientos, reglamentos internos de trabajo, programas de capacitación, seguridad e higiene industrial, entre otros.

De acuerdo con la información obtenida, las empresas no utilizan planes estratégicos ni de otro tipo en el desarrollo de su actividad. Así mismo ocurre con los presupuestos de egresos, ingresos, efectivo, ventas, compras, etc., los cuales, no son elaborados, como parte esencial en la función financiera de la empresa.

La estructura organizacional que se ha generalizado en este subsector se conforma básicamente por dos áreas funcionales: Un área administrativa y otra operativa.

- 1. **Área administrativa.**- El área administrativa por lo general está a cargo del propietario del negocio e involucra fundamentalmente las actividades de dirección, coordinación, compras, finanzas y control. Este esquema administrativo es el resultado de la clase de empresa predominante en el sector (unipersonal), las cuales tradicionalmente operan así: Además como las empresas son relativamente pequeñas, prácticamente de explotación familiar, es difícil tener una estructura organizacional más avanzada.*
- 2. **Área operativa.**- Regularmente la actividad de fotocopiado tiene el soporte de un operario, aunque algunas empresas utilizan dos. Este operario cumple las funciones del fotocopiado de los documentos con sus servicios complementarios de ampliación, reducción etc.*

En esencia, es el encargado directo de la venta del servicio, la atención al cliente, y el responsable del uso adecuado de las máquinas.

Estas empresas no tienen formalmente definidos los manuales de funciones, procesos y procedimientos, reglamento interno de trabajo ni programas de seguridad e higiene industrial.

Aparentemente, la causa principal de esta situación son las características de las unidades económicas estudiadas en esta investigación.

3.8 ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS

En el desarrollo de sus actividades operacionales las empresas incurren en unos costos variables y unos costos fijos. Los costos variables están compuestos fundamentalmente por la compra de papel y tinta para fotocopiado blanco y negro y en colores.

Los costos fijos y gastos mensuales están conformados por los servicios personales, cesantías, mantenimiento de las fotocopadoras, arriendos, servicios públicos etc. Ver cuadro 6.

Cuadro 6. Costos variables del servicio de fotocopiado blanco y negro – color.

Nombre del servicio: *Fotocopias en blanco y negro*

Precio de venta: \$70

Unidad de costos 500

| Materiales e insumos | Unidad de compra | Costo por unidad resma \$ | Costo unidad fotocopia \$ |
|--|--------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <i>Papel</i> | <i>Resma (500 hojas)</i> | <i>9800</i> | <i>20</i> |
| <i>Tinta negra</i> | <i>Cartucho</i> | <i>55000</i> | <i>3</i> |
| COSTO VARIABLE FOTOCOPIA BLANCO Y NEGRO | | | \$ 23 |

| Materiales e insumos | Unidad de compra | Costo por unidad resma \$ | Costo unidad fotocopia \$ |
|---------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <i>Papel</i> | <i>Resma (500 hojas)</i> | <i>9800</i> | <i>20</i> |
| <i>Tinta color</i> | <i>Cartucho</i> | <i>75.000</i> | <i>500</i> |
| COSTO VARIABLE FOTOCOPIA COLOR | | | \$ 520 |

Fuente: autores.

Los costos fijos y gastos mensuales son difíciles de calcular por varias razones: la mayoría de los negocios combinan la actividad con otro tipo de servicio, los costos laborales son bajos ya que el mismo propietario y sus familiares son los encargados de atenderlo y el arrendamiento prácticamente no es sufragado porque los establecimientos muchas veces funcionan en locales propios. No obstante, esta situación y con el fin de presentar los costos administrativos reales, aún cuando se ha dicho que muchos establecimientos no los asumen directamente, es necesario cuantificarlos. Ver cuadro 7.

Cuadro 7. Costos fijos mensuales del servicio de fotocopiado.

| CONCEPTO | COSTOS |
|---------------------------------|----------------|
| Arriendo | \$250.000 |
| Servicios públicos | 250.000 |
| Servicios personales | 370.000 |
| Industria y comercio | <u>45.000</u> |
| TOTAL COSTO FIJO MENSUAL | 950.000 |

4. CONCLUSIONES

- ♦ *El subsector de fotocopiado de Santa Marta, está conformado por un sinnúmero de establecimientos, aun no cuantificado por los mismos organismos encargados de su vigilancia y control. En toda la ciudad están diseminadas empresas de toda índole que prestan el servicio de fotocopiado como una actividad complementaria a su función principal. Bajo esta forma de operación son pocos los establecimientos legalmente constituidos, lo cual ha incidido desfavorablemente en su desarrollo y consolidación.*
- ♦ *En la actualidad existen trece empresas que operan legalmente. Son unidades económicas de explotación familiar, de origen unipersonal, con bajo desarrollo administrativo y poca capacidad financiera. Estas características se convierten en factores limitantes de su crecimiento, permanencia en el mercado y generación de utilidades.*
- ♦ *Estos negocios son administrados directamente por los propietarios, quienes ejercen las funciones de dirección, control, compras, pagos, etc. Cabe destacar que dichas empresas operan en forma desorganizada, con poca o ninguna planeación, sin mecanismos de control administrativo y financiero, lo cual atenta contra su estabilidad y supervivencia.*

- ♦ *El nivel tecnológico en este subsector es bastante aceptable, teniendo en cuenta que el tiempo de uso promedio de la maquinaria es de 2,8 años, cuando su vida útil es de 3 años. No obstante, existe un alto número de equipos que tienen menos de 1 año de uso, lo cual es garantía de la prestación de un buen servicio.*
- ♦ *A nivel del subsector de fotocopiado no existe ninguna organización gremial, que defienda sus derechos y promueva su fortalecimiento económico y propicie la competencia leal, por parte de aquellas empresas que prestan este servicio irregularmente.*
- ♦ *El comportamiento de las ventas es cíclico con temporadas altas, medias, bajas. Esta tendencia es causada por el calendario de vacaciones académicas, dado que en el segmento de estudiantes se ubican los mayores demandantes del servicio.*

5. RECOMENDACIONES

De conformidad con los resultados obtenidos se formulan las siguientes recomendaciones:

- ♦ *Las empresas de fotocopiado deben iniciar con urgencia un proceso de reorganización administrativa y financiera que posibilite su posicionamiento en el mercado. Este aspecto es clave para el desarrollo del subsector porque los problemas que padece actualmente son, en gran parte, producto de la inadecuada organización.*
- ♦ *Impulsar entre los empresarios del subsector de fotocopiado la organización de una agremiación dedicada a la defensa de la actividad, el desarrollo tecnológico y el fortalecimiento económico-administrativo. Las empresas asociadas pueden aprovechar las economías de escala, ganar poder de negociación con los proveedores, unificar precios, adelantar programas de capacitación y actualización tecnológica, acceso a créditos asociativos entre otros.*
- ♦ *Combinar definitivamente el servicio de fotocopiado con otras actividades complementarias o no, porque de acuerdo con informaciones suministradas*

- ♦ *por algunos propietarios, el negocio no es rentable si sólo se ofrece este servicio*

- ♦ *Adelantar programas de seguridad e higiene industrial en las empresas que conforman este subsector. Aunque no se conoció la existencia de accidentes laborales, no se descarta el padecimiento de enfermedades futuras como consecuencia de las continuas exposiciones a las radiaciones generadas por los equipos.*

BIBLIOGRAFIA

ACUERDO 003. Y 007. Reglamento de memoria de grado. Universidad del Magdalena, Santa Marta. 1992.

ALVAREZ R, Nestor y GARAVITO R, Antonio. Curso básico de economía. Edit. Mc Graw Hill. Bogotá, 1995.

ARMOSTRONG Gary, KOTLER Philip. Mercadotecnia. Prentice Hall Hispanoamericana. S.A. México 1994. 826 Pág.

CHAVENATO, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill 5ª. Edición, México 2000, 1056 Pág.

KOONNTZ, Harold WEIHRICH Heinz. Administración una perspectiva global 11ª. Edición, México 1999, 796 Pág.

NORMA ICONTEC. 1486. Elaboración y trabajos de grado. Colombia 2003 Pág. 135.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta empresa de fotocopiado de Santa Marta.

Esta tiene como fin recolectar datos para una investigación de grado (Universidad del Magdalena), agradecemos su colaboración. La información es de carácter confidencial.

A. INFORMACION GENERAL

FECHA:-----

ENCUESTADOR:-----

1. NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:-----

2. CLASE DE SOCIEDAD:-----

3. TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO:-----

4. SERVICIOS OFRECIDOS:-----

5. NÚMERO DE EMPLEADOS:-----

B. MARQUE CON UNA (X) EL MONTO DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA

1) 1.000.000 – 3.000.000 () 4) 7.000.000 – 9.000.000 ()

2) 3.000.000 – 5.000.000 () 5) 9.000.000 – 11.000.000 ()

3) 5.000.000 – 7.000.000 () 6) 11.000.000 o más

C. SEÑALE CON UNA (x) EL NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

PRIMARIA () SECUNDARIOS () UNIVERSIDAD ()

TECNICO () TECNOLOGO () OTRO ()

D. INDIQUE EL MODELO Y TIEMPO DE USO DE LOS EQUIPOS DE FOTOCOPIADO

| EQUIPO | MARCA | MODELO | TIEMPO DE USO |
|--------|-------|--------|---------------|
| 1 | ----- | ----- | ----- |
| 2 | ----- | ----- | ----- |
| 3 | ----- | ----- | ----- |

E. MARQUE CON (x) EL NUMERO DE FOTOCOPIAS VENDIDAS POR DIA.

- 1) 0 – 500 () 2) 500 – 1000 () 3) 1.000 – 1.500 ()
4) 1.500 – 2.000 () 5) 2.000-2.500 () 6) 2.500 – o más ()

F. SEÑALE CON (x) LA CLASE DE CLIENTES DE LA EMPRESA

- ESTUDIANTES () PROFESIONALES () PARTICULARES ()
EMPRESAS PÚBLICAS () EMPRESAS PRIVADAS ()

G. INDIQUE LA (S) ESTRATEGIA () UTILIZADA (S) PARA LA VENTA DE LOS PRODUCTOS.

- PUBLICIDAD () PRECIOS MENORES () CALIDAD ()
MEJOR ATENCIÓN () PROMOCIONES ()

H. ¿CÓMO CALIFICA LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DEL NEGOCIO?

- MALOS () BUENOS () EXCELENTES ()

I. LA EMPRESA UTILIZA ALGÚN PROGRAMA DE SEGURIDAD E HIGIENE?

- SI () NO ()

J. ¿QUÉ TIPO DE ADMINISTRACIÓN SE UTILIZA EN ESTA EMPRESA?

